HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	スポーツイベントに協賛するスポンサー企業の経営戦略に関する一考察 ： 2010広州アジア大会のスポンサーTCL集団へのインタビュー調査から
Author(s)	梁, 爽
Citation	Sauvage ： 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集, 7, 81-90
Issue Date	2011-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/46938
Type	departmental bulletin paper
File Information	Sau7_007.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

【研究ノート】

スポーツイベントに協賛するスポンサー企業の経営戦略に関する一考察

～2010 広州アジア大会のスポンサーTCL 集団へのインタビュー調査から～

梁　爽
観光創造専攻 修士課程
liangshuang@cats.hokudai.ac.jp

1.　はじめに

近年、世界同時経済不況の影響で、多くの国や地域は景気を回復しにくい状態に陥っている。こうした経済環境の影響により、地域を支えている企業の経営状況も厳しくなってきている。このような状況にあって、地域の活性化につながるような施策が求められるようになってきた。筆者は、様々な施策の中で、地域におけるスポーツイベントが行われることは、地域の活性化への近道なのではないかと考えている。中でも、企業にとって、スポーツイベントに協賛することは、新たな企業経営戦略の１つとして有効性が高い方法なのではないかと考えている。

2.　目的

本稿では､2010 広州アジア大会のスポンサーの１つであるTCL集団[1]へのインタビュー調査から得た結果を通じて、スポーツイベントに協賛することにともなう一連の活動を行ったことによって､TCLがどのような効果を得ることができたかを明らかすることが、本稿の目的である。

3.　スポーツイベントに協賛するスポンサー企業の狙い

スポンサーを支えるスポンサーシップの定義について、池田・守能（1999：123）は、「スポーツイベントの開催に関わる経費と、スポーツチーム、団体および選手、プレイヤーのスポーツイベントへの出場までの育成､振興を含めた経費負担をする、あらゆる企業、団体と個人の支援」と定義している。つまり、スポーツイベントに協賛する企業の種別について、スポーツに関する企業に限らず、各産業の企業、行政機関、そして個人、これら全てによってスポーツイベントを支えるスポンサーシップは構成されている。

上條（2002）は、企業がスポーツイベントに協賛するメリットとして、次の４点を挙げている。

①多くの人々に企業名や商品・サービス名を気づかせ、アピールし、認知度を向上させる絶好の機会。

②イメージの改善と向上。

③企業名や商品名を広め､新しい販売･流通経路を開拓することができる。また、会場で来場者に直接販売することによって、消費者にアピールすることができる。

④ホスピタリティ（もてなし）機会の確保できる。

以上が一般的に言われる協賛メリットであるとしている。

4. 広州アジア大会のスポンサー企業の仕組み

2010 広州アジア大会のスポンサーシップは、5 つのレベルに分けられており、52 社のスポンサー企業があった。表 1 には、広州アジア大会スポンサー企業の仕組みが示されている。この中で、24 社は広東省の企業であった。なお、TCL はパートナーに区分される企業の 1 つであった。

表 1　広州アジア大会のスポンサー企業の仕組み

レベル＼類別	食品	スポーツ	通信	インフラ	電子機器	サービス	家具キッチン	化学	ほか
高級パートナー	王老吉	361°	中国電信	中国南方電網	サムスン	中国移動通信			广汽集团（自動車）
パートナー	台湾啤酒			中国南方航空	TCL				中国人保集团（保険） 中国工商銀行 網易（ネット）
スポンサー	健力宝			広州発展集団 三利集団	锐丰音箱	岭南集团			卡丹路（服）
独占サプライヤー			凡拓		雷士照明 宏泰照明 PHILIPS LANDSKY	毕马威中国 城市在线	光润家具 丹丽洁具		广东大哥大集团（服）

サプライヤー	大益茶 金锣 マクドナルド	爱奇实业 泰山体育 丽日帐篷		五星 Aggreko 广电物业	达达通	金一 清華同方 广之旅 EF 教育 安德固 中国大恒	华帝 艺帝	霸王 香雪制药 中晟印刷	苏宁电器（家電量販）

注：広州アジア大会公式ウェブサイトにより、筆者は作成

5. TCL 集団について

5.1 TCL の概要

TCL集団股份有限公司は、広東省恵州市（図１）に本社がある電気機器メーカーである。携帯電話 、パーソナルコンピュータ 、家電機器、照明、電子媒体 を中国内外に販売している。深圳証券取引所と香港証券取引所に上場している [2]。「TCL」は The Creative Lifeという３つの英語単語の頭文字の略称であり、「創造・感動・生活」という意味が込められている。（写真１）

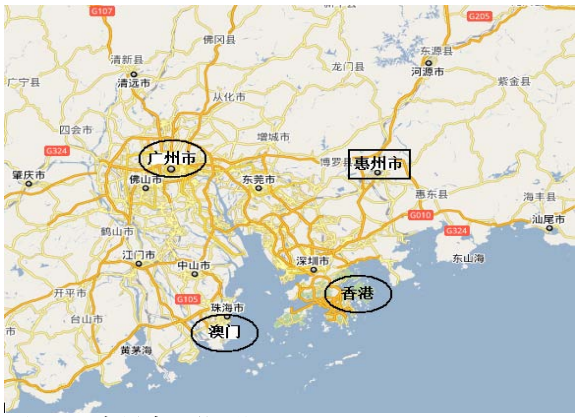


図１　恵州市の位置図



写真１　TCL のロゴ

5.2 TCL の発展史

TCL の発展史は、年代によって、創業段階、ブランド創造段階、国際化段階、という３つの発展段階に分けることができる。それぞれ段階について、説明していきたい。

創業段階：1980－1985

1980 年に、TCL は磁気テープの製造・販売の会社として事業を始めた。当時の名前は TTK であった。また、TCL という会社名は誕生していなかった。

ブランド創造段階：1986―1996

1985 年に、TCL集団股份有限公司が設立され、TCLというブランド名を使用し始めた。90 年代に入り、TCLは急速に成長を遂げ、特に電話のシェアは、同業界の中でトップの地位であった。と同時に、テレビのシェアも急速に伸び、1996 年に中国国内のトップ３になった [3]。

国際化段階：1998―現在

1998 年に入り、TCLはブランドの国際化の道を試み始めた。2002 年、TCLはドイツのシュナイダーのテレビ部門を買収した。2004 年 1 月に、TCLとフランスのトムソンが共同出資し、TCL汤姆逊电子有限公司、(略称TTE) を設立した。さらに、同年 8 月に、TCLとアルカテル・ルーセントが共同出資する形で携帯電話事業会社 (TCL & Alcatel Mobile Phones Limited (TAMP)) を設立した。しかし、国際市場における原価計算の見込みや専門人材の不足といったことを主な原因にして、シュナイダー買収後、TCLの海外事業は深刻な欠損を生じた。2007 年 5 月、TCLはヨーロッパでのテレビ事業を精算し、ポーランドでの製造工場だけが保留されることになったと発表した。その後、TCLは集団内部の調整や立て直しをはかり、国際市場での買収を失敗してから 5 年間経った 2010 年に売上を成長軌道に乗せることができた。2010 年、TCLの売上は 442.95 億元 (約 67 億ドル) に達した。販売の純利益は 4.7 億元 (約 7 千万ドル) を達成した。液晶テレビの販売数も世界第 7 位となった [4]。

6. インタビューの概要

6.1 インタビューの狙い

52 社のスポンサー企業の中で、TCL を訪問対象にした理由としては、広州アジア大会のスポンサー企業への事前研究を通じて、TCL がなぜ、一種類のスポーツイベントを協賛し続けることではなく、様々なスポーツイベントに協賛していたのか、資金がないのに、高級なスポーツイベントに協賛したのだろうか、といった疑問点が出てきたからである。そこで、以上の疑問点を明らかにするうえで、「企業戦略」と「スポーツイベント」とのつながりを理解したいという思いから、訪問対象を TCL にすることに決めたのである。

6.2 インタビュー相手先

今回、インタビューの対象としたのは、TCL の品牌管理中心 (Brand Innovation Center) に所属しているマーケティング・ディレクター―陳冰峰氏であった。なお、TCL においては、戦略＆投資管理中心、人力資源管理中心、品牌管理中心、行政部、法務部などの 17 部門で組織が構成されている。品牌管理中心は、会社の PR、ブランド戦略、プロモーション、広告に関する業務を行っている。

6.3 インタビュー実施概要

インタビュー実施時間は、2010 年 11 月 14 日の 15：30 から 18：30 までである。場所は、中国の広州にある宏城広場内にTCLが仮設した「Happy Cube」という会場である。[5] (写真 2－1、2－2) インタビュー方法は、筆者とインタビュー相手先との 1 対 1 会話である。



写真 2－1　「Happy　Cube」



写真 2－2　夜の「Happy　Cube」

4.4　インタビュー質問項目

インタビューの主な質問について、表 1 にまとめておいた。

表 1　インタビューの質問

Q1	スポンサーシップの管掌、決定する責任者はどの部門か？
Q2	スポンサーになったきっかけは何か？広州市政府からお誘いがあったか？それとも、TCL 自身が決めたのか？
Q3	TCL は中国バレーボール女子代表、中国テニス女子代表に協賛していたが、現在、TCL は中国バスケットボール男子代表にも協賛している。今後、TCL の経営戦略として、スポーツ・マーケティングを主とするのか？
Q4	TCL は最も困難な時期に、アジアパシフィックラリー選手権（2004）、ゴルフクラシック（2004-2007）というような大規模なスポーツイベントに協賛してきた。TCL がスポーツイベントに長く続けて協賛していた理由は何か？
Q5	広州でのテーマパーク活動以外、他都市では、同じような活動があるか？スポンサーの権利を利用し、広州アジア大会に関するキャンペーンをやっているかどうか？広州アジア大会期間において、TCL の広告は普段に比べ、異なるところがあるか？例えば、「2010 年広州アジア大会スポンサー」というような言葉を広告に使っているのか？
Q6	TCL とサムスンはライバルのような関係だと思われるが、今回の広州アジア大会では、サムスンは「高級パートナー」、TCL は「パートナー」である。大会内での商品やサービスへの提供について、矛盾している点があるかどうか？
Q7	7.1 広州アジア大会に協賛したことをきっかけとし、御社が一番広く普及させたい商品はあるか？ 7.2 普通のテレビに比べ、3D テレビの値段の方が高いと思われるが、現在、テレビ市場での反響はどうか？
Q8	他のスポンサー企業との連携はあるか？
Q9	現場で、たくさんのボランティアの姿を見たが、今回のボランティアの募集についての情報を教えてほしい。

6. 調査結果

9 つの質問に対しての回答の要点について、表 2 にまとめておいた[6]。

表２　インタビューの回答

Q1	**スポンサーシップの責任者について：**
A1	ブランド管理中心である
Q2	**政府から誘ったのか？企業自身は決まったのか：**
A2	企業自身が決めた結果である
Q3	**スポーツ・マーケティングを主とすることになっていくかどうか：**
A3	スポーツ・マーケティングを主とするとは言えない。場合によって、マーケティング手段を常に変える。これは企業自身の経営現状と密接に関連しているからである。企業はどのようなイベントに協賛するのかについて、当時の経営戦略やイノベーション戦略によって決める。 「2004 年に、我々は国際化戦略をし始めたばかりで、自らに「中国の新興勢力」という位置を定めた。我々の当時の目標は、「中国の新興勢力」であることを国際市場にも知ってもらうことであった。その時にまさに中国テニス女子体表が、国際試合で頭角を現し始めたばかりの時であった。その状況が我々の企業イメージとよくマッチしているのではないかと考えた。企業ブランドを作る時には、このようなマッチングが非常に重要だと思う。企業がイベントのスポンサーになった目的は、単なるイベントに協賛することだけではなく、そのイベントから企業へのイメージを消費者に連想させることができるかどうかである。なぜスポンサーの相手がテニス女子代表から今のバスケットボール男子体表に変わったかというと、2009 年、世界経済の危機問題が非常に深刻であったからである。そのため、国際市場がうまくいかず、多くの企業が視線を中国本土市場へ次々と向けていたからである。中国国内における、テニスに比べ、やはりバスケットボールの方が人気であることは間違いないだろう。テニスより、バスケットボールの方が関心を持っている人も非常に多い。そこで、我々が協賛の目線をテニスからバスケットボールへ向けたのである」。
Q4	**スポーツイベントに継続して協賛していた理由について：**
A4	当時の企業の発展状況と関係がある。 「確かに、2004 年に我々は非常に困難な時期に陥っていた。しかし、我々を支えている方々、かつ我々の株券を買いている方々に、続けて支えて欲しい、ということを伝えなければならない。これらの方々は、政治界及び経済界のエリートであることが多い。そこで、我々は高級なスポーツイベントに協賛しなければならず、彼らにとって、最も身近なスポーツであるゴルフに注目せざるを得なかった。我々が高級なスポーツイベントに協賛したことによって、彼らに企業の良好な発展動向を見せるべく、高級スポーツイベントに協賛していたのである」。
Q5	**広州アジア大会に関する活動や広告について：**
A5	2008 年 11 月～2009 年 11 月の「亜州之路」、2009 年 10 月～2010 年 6 月の「亜運中国行」、2009 年～2010 年 11 月「快楽亜運新視界」といった活動があった[7]。アジア大会のため、TCLは新しいテレビの広告を作った。テーマは「快楽亜運新視界」(Fun Game, New Vision)である。(写真３) なぜこのようなテーマにしたかというと、アジア大会とオリンピック大会とでは以下のように大きな違いがあるからである。 ・オリンピック：試合の激しさ、競争という点が強調されている。 ・アジア大会：盛大なパーティーのよう、「ハッピー」という点が強調されている。 「TCL のスローガンは「The Creative Live」である。多くのクリイティブを創造することによって、多くの人に生活を楽しませるということが望みである。やはりアジア大会のイ

	メージは企業の経営理念とマッチしているように思えた」。
Q6	**サムスンとの関係について：**
A6	サムスンと TCL の権利は平等である。以下のように提供するサービス・商品が区分されており、矛盾しているところは全くない。 ・サムスン：マルチメディア通信[8]に関する商品・サービスを提供している。 ・TCL：テレビに関する商品やサービスを提供している。
Q7	**3D テレビの普及について：**
A7	最新アジア大会に協賛したことで、企業の最新の商品である 3D テレビを普及させることを目的とする。家電メーカー企業に対抗するには、相当な技術を持っていないと売れる 3D テレビを作れない。TCL は、世界における最新の 3D テレビ技術を持っていることによって、ハイビジョンを求める消費者のニーズに応えることができる。 「全ての商品は、導入期、成長期、成熟期、衰退期という商品ライフサイクルに従い、3D テレビの普及はまだこれからのことであろう」。
Q8	**ほかのスポンサー企業との連携について：**
A8	王老吉[9]と連携している。「同じアジア大会のスポンサーであり、さらに、同じ広東省の企業である。チャンスがあれば、ぜひお互いに協力してアジア大会の運営のため、力を尽くしたい」。
Q9	**現場でのボランティアについて：**
A9	おおよそ 100 人くらい在学中の大学生を募集した。仕事内容は、現場で観客の入場・退場、体験ゲームの手伝いをしたり、3D テレビに関する製品情報を観客に説明したりすることである。（写真４）



写真 3　ロゴ制服を着ている現場でのボランティア



写真 4 3D テレビの使い方を観客に説明しているボランティア

7.　考察・まとめ

それでは、6 の調査結果から、TCL がスポーツイベントに協賛するきっかけ、そして多種多様なスポーツイベントに協賛し続けている理由などの点について解明していきたい。そのうえで、TCL が広州アジア大会に協賛することの価値について、説明したい。

企業は常に様々な手段によって事業拡大を図っていく組織であり、そこでは企業としての戦略が求められる。企業戦略とは、「経営環境への適時適応により、顧客満

足度を極大化し、企業の持続的発展を確実にするための経営者機能である」という（吉森、2008）[10]。戦略類型としては、垂直統合、多角化、合併・買収などがあるが、企業がどのような戦略を立てるかを決定することは、非常に難しい課題である。

1998 年に、TCLは「国際化に向かって邁進する」という企業目標を立てていた。その時には、海外へ進出するために、「合併・買収」戦略が用いられた。しかし結果として、相互利益や相乗効果が全く出ておらず、2005 年に、TCLの赤字は 15 億元(約 2.3 億ドル)[11]に達したため、国際テレビ市場から撤退した。ここに至って、戦略が失敗したことが分かった。その後、TCLは企業戦略を変え、「携帯・テレビ」を中心とした国内市場への事業集中戦略を実施した。2006 年から、TCLの通信事業は好転し、黒字は 1200 万元(約 190 万ドル)となった[12]。しかし、TCLは「国際企業になる」という究極目標を諦めたわけではなかった。競争優位を確保するため、環境適応により、企業戦略が変わったに過ぎなかった。確かに、TCLは国際市場から一時脱退したが、「スポーツ・マーケティング」戦略を通じて、企業のイメージをスポーツイベントが行われた地域の人々に伝え続けていた。音楽と同じように、スポーツ運動にも国境はないだろう。「無国境」というスポーツ運動の性格は、まさに「国際企業になる」というTCLの企業目標とマッチしている。勿論、オリンピック、ワールドカップというようなビッグイベントのスポンサーになった場合に比べれば、企業にとって、広州アジア大会の協賛効果はそれほど大きいわけではないと考えられる。しかし当時は、TCL自身の経営状況が良くなく、ビックイベントに協賛すると、リスクがかなり大きくなってしまう。また、同じ電気メーカーであるサムスンや松下というような日韓の大手企業が、既にこれらのスポーツイベントのスポンサーであった。これらの企業に比べ、TCLの知名度は低く、膨大な協賛金を払うことも難しい。そこで、企業の競争戦略の有効性を確保するため、TCLは「差別化戦略」を実施した。具体的には、ゴルフクラシック（2004-2007）といったスポーツイベントに協賛したことによって、ヨーロッパでは、企業の知名度がアップし、テレビの購入者数も 3500 万家庭に達した。その後、2010 アジア大会は広州で行われることが決定し、TCLにとっては、知名度アップチャンスがさらに与えられた。陳氏が語ったように、オリンピックと違い、アジア大会は盛大なパーティーである。さらに、「ハッピー」といった特徴が強調されており、TCLの企業・製品理念とマッチしている。つまり、企業・製品を宣伝するために、広州大会は絶好のPRチャンスであろう。2008 年広州大会のスポンサーになることが決定されて以来、TCLはスポンサーの権利を活用し、多様な企業活動を行っていた。

企業の目的は価値の創造である。価値を創造するため、企業は様々な活動を行っている。マイケル・ポーター(1985)による「価値連鎖」(バリューチェーン)においては、企業の価値創造活動は 2 つに分類される。1 つは主要活動であり、他はこれを補助する支援活動である。各活動段階で形成される価値の合計(総原価)と売上高の差がマージンである。(図 1 に示す)

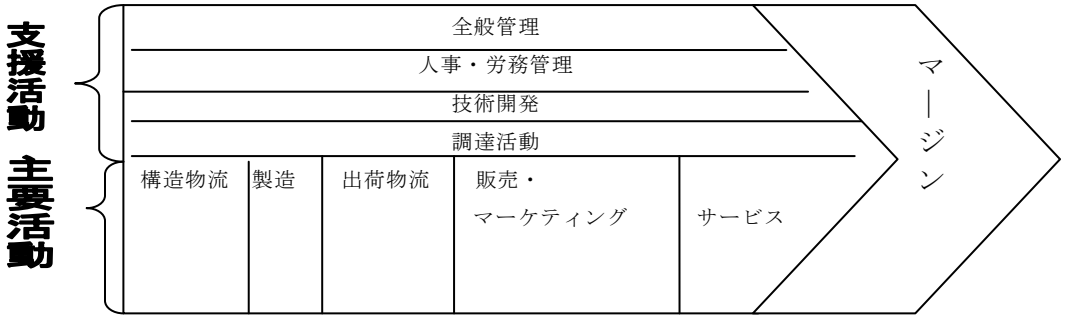


図 1　価値連鎖の細分化

出所：マイケル・ポーター(1985)「競争優位の戦略」p. 49 を基に筆者作成

ここで、筆者は企業研究やインタビュー調査から得た結果を基にして、TCL が「広州アジア大会に協賛した際の価値連鎖」を作成し、図 2 に示す。

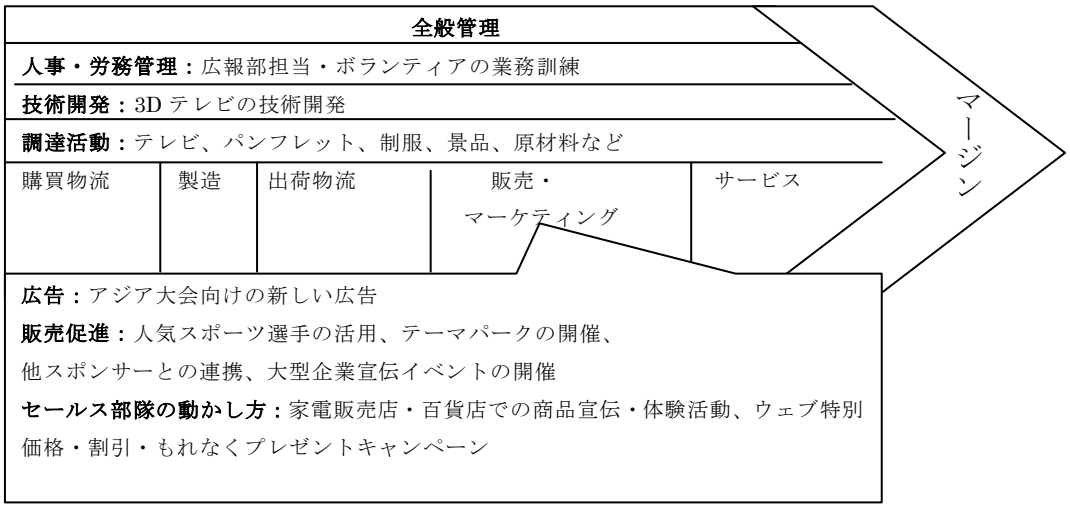


図 2　TCL の価値連鎖

以上の主要活動や支援活動を行ったことによって、得られた「マージン」としては､広州アジア大会での製品･サービスのサポートによる故障がゼロとなっており、全世界の人に TCL が先端技術を持っていることを知らせることができた点である。また、多種多様なスポーツイベントに協賛し続けており、TCL なりのスポーツ・マーケティング戦略を形成するようになってきている。

なお、TCL は「2010 新しいマーケティングを創造する企業賞」に輝いた。既に述べた通り、スポーツイベントに協賛することに関する一連の活動を行ったことによって、TCL にとっての販売経路の開拓、企業知名度アップへの貢献度は大きかったことが分かる。さらに、企業なりの経営戦略を形成してきたことによって、今後は、国内・国際市場における一層の活躍が期待できる。

8.　今後の研究課題

本稿では、中国の電気メーカー企業である TCL 集団の例を挙げ、TCL が広州アジ

ア大会に協賛したことについての「価値連鎖」を作成した。
　これによって、スポーツイベントへの協賛から得られるマージンを説明することができた。今後の研究課題は、開催都市において多くの地元企業がスポーツイベントに協賛することで、地域にもたらす影響と都市ブランディングに関する課題を明らかすることである。

[1]TCL 集団；電気機器メーカーである。携帯電話、パーソナルコンピュータ、家電機器、照明、電子媒体を中国内外に販売している。深圳証券取引所と香港証券取引所に上場している。
[2]ウィキペディア　TCL 集団
[3]TCL―百度百科
[4]「借力体育营销 TCL 国際化征途迈过生死线建立全球品牌的重要途径」
[5]「Happy Cube」アジア大会文化主題公園：TCL の最新商品（3D テレビ）を宣伝するイベントである。
[6]質問に対しての回答は、あくまでも相手の意見であり、筆者自分の考えを勝手に加えていない。
[7]「亜州之路」、「亜運中国行」、「快楽亜運新視界」：広州アジア大会に関連する TCL の宣伝イベントである。イベント内容は、観客を集めてきたところに、人気歌手や人気選手にパフォーマンスを披露してもらったり、来場客とゲームをやってもらったりすることである。ショーの間に、商品についての説明も行う。
[8]マルチメディア：通信音声だけでなく、テキストや静止画，動画など異なる種類のデータを扱う通信形態。比較的大きな情報量を送るため，大容量の回線のほか，データ圧縮技術なども重要になる。例えば、ハイビジョンなど。
[9]王老吉：広州王老吉薬業股份有限公司。主に漢方ドリンクを販売しており、最も有名なのは涼茶飲料である。中国で健康涼茶と言えば王老吉と言われるほどである。
[10]吉森賢（2008）『企業戦略と企業文化』日本放送出版協会 p10
[11]「2005 战略迷失悲剧:剖析 TCL 的巨额亏损」2006 年 03 月 14 日
[12]「借力体育营销 TCL 国際化征途迈过生死线建立全球品牌的重要途径」20100612

【参考文献】

マイケル・ポーター(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
吉森賢（2008）『企業戦略と企業文化』日本放送出版協会
池田勝・守能信次(1999)『スポーツの経済学』杏林書院
広瀬一郎(2007)『スポーツマーケティングを学ぶ』創文企画
上條典夫(2002)『スポーツ経済効果で元気になった街と国』講談社
2010 広州アジア大会公式ホームページ http://www.gz2010.cn/
TCL 集団 http://www.tcl.com/
「借力体育营销 TCL 国際化征途迈过生死线建立全球品牌的重要途径」20100612
http://www.ppsj.com.cn
TCL―百度百科 http://baike.baidu.com/view/5085.htm?fromenter=%A3%D4%A3%C3%A3%CC
TCL 集団―Wikipedia
http://ja.wikipedia.org/wiki/TCL%E9%9B%86%E5%9B%A3

【謝辞】

　本研究の作成にあたり、インタビューに協力してくださった TCL 集団の陳氏には大変お世話になりました。ならびにレビューワーを務めてくださった指導教員の内田純一准教授から貴重なアドバイスを賜った。ここに記して感謝の意を表したい。